

**RELACIÓN DE ASPECTOS PSICOSOCIALES CON LA EFICIENCIA DEL
TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Andrea Lorena Gómez Peñaloza

Universidad de La Sabana

Resumen

Este artículo pretendió realizar una profunda revisión teórica por medio de investigaciones recientes y fuentes literarias de trascendencia mundial, que permitiera hallar indicios de cómo se relacionan aspectos psicosociales en la eficiencia del trabajo en equipo dentro de las organizaciones posmodernas, ya que los trabajos y tareas se han complejizado, y se asignan con bastante frecuencia a grupos de empleados, los cuales deben participar de un proceso de aprendizaje continuo (Ellis. A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Porter, C., West, B., y Moon, H., 2003). Se halla que el liderazgo, los motivadores, la satisfacción laboral, la cohesión y comunicación, la visión compartida, los valores, modelos mentales, el estrés y la tensión laboral, son aspectos Psicosociales que se relacionan directamente con la eficiencia obtenida al trabajar en equipo organizacionalmente, y que deben tenerse en cuenta para intervenir en la dinámica de los equipos de trabajo para alcanzar su máximo potencial.

Palabras clave: trabajo en equipo, eficiencia, aspectos psicosociales, productividad, organización.

Abstract

The purpose of this article consisted in making a deep theoretical revision with recent investigations and literary sources of world importance, that allowed to find clues about how do psychosocial aspects are related with teamwork efficiency inner postmodern organizations, because jobs and tasks have become more complex and, they are often assigned to teams of employees that must invest in a continuous learning process (Ellis. A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Porter, C., West, B., y Moon, H., 2003). Leadership, motivators, job satisfaction, cohesion and communication, shared vision, values, mental models, stress an job tension, are founded as psychosocial aspects that are directly related to efficiency as a result of organizational team working, and they must be considered to take control of teamwork's dynamic to reach the higher potential.

Key words: teamwork, efficiency, psychosocial aspects, productivity, organization.

RELACIÓN DE ASPECTOS PSICOSOCIALES CON LA EFICIENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El cambio que han sufrido las organizaciones desde la globalización, no sólo ha modificado sus estructuras, niveles de producción o formato de trabajo, también la forma en la cual se relacionan los individuos dentro de las mismas.

En la actualidad, no sólo deben tenerse en cuenta factores externos a la organización como tendencias políticas, socioeconómicas o incluso la nueva tecnología, sino de igual manera aspectos psicosociales de los empleados como: el aprendizaje en equipo, la visión compartida, valores, modelos mentales, comunicación, cohesión, estrés y tensión laboral, características laborales, motivadores, liderazgo y satisfacción laboral. Aspectos que pretenden explicarse por medio de una revisión teórica en el presente trabajo, para conocer su relación con la eficiencia del trabajo en equipo organizacional.

Comprendiendo que recientemente los trabajos y tareas se han complejizado, éstos se asignan con bastante frecuencia a grupos de empleados, los cuales deben participar de un proceso de aprendizaje continuo (Ellis, A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Porter, C., West, B., y Moon, H., 2003). Pero durante la experiencia de trabajar en equipo, aspectos psicosociales como rasgos afectivos, tienden a volver al equipo propenso a vivir ciertos estados de ánimo y emociones en el trabajo, que influyen en su evaluación de la situación laboral y que indican su satisfacción ante el mismo (Ilies, R., y Judge, T., 2004). Por ende, al haber hecho un acercamiento al impacto de trabajar en equipo, la relevancia de presentar su dinámica a través de éste artículo, contribuye al conocimiento de la nueva tendencia de trabajo y aporta en cuanto se presentan aspectos que deben tenerse en cuenta para potencializar las capacidades de los integrantes del equipo y que también señalan cómo podrían disminuirse riesgos para poder crear un

mejor ambiente de trabajo que posibilite un mejor flujo de potencias de los empleados, los cuales se reflejan en el logro de los objetivos de la organización.

Aprendizaje en Equipo

El aprendizaje a nivel individual ha sido definido como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o las habilidades, producido por la experiencia (Ellis, A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Porter, C., West, B., y Moon, H., 2003). Para tal efecto, es necesario considerar que se necesita de ciertos dispositivos básicos para asegurar que la información que proviene del medio sea recibida y codificada de forma correcta, para que el proceso tenga éxito. Sin embargo, no basta con el aprendizaje a nivel individual para que en una empresa los proyectos que se plantean y los objetivos y metas que se proponen se cumplan, es necesario alinear el aprendizaje de los individuos pero de forma colectiva, para llegar a tal fin. “El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (Senge, 1998). Por ende, si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden.

De esta manera, y desde la perspectiva de Senge en su libro *La quinta disciplina* (1998), cuando los equipos aprenden realmente, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. Para ello, el alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo, ya que de no ser así, el caos dificultaría su manejo.

El aprendizaje individual, en cierto punto carece de importancia para el aprendizaje organizacional, porque como continuamente se observa, los individuos pueden aprender todo el tiempo pero tal hecho no necesariamente se traduce en aprendizaje organizacional.

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean (Senge, 1998). Para ello, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: a) pensar en problemas complejos, b) crear una acción innovadora y coordinada y c) conocer el papel de los miembros del equipo en otros equipos. So pena, el proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño. En consecuencia, para poder ejecutar lo anterior, se hace necesario que los integrantes entiendan que el trabajo debe ser visto como algo importante, en el que debe llevarse una meta comprendida y compartida por todos y que los valores de la organización deben orientar todos los planes, esto, para hacer del trabajo algo que valga la pena (Blanchard, 2004 a).

Dentro del marco del aprendizaje en equipo, la pos-modernidad ha traído consigo al *pensamiento sistémico*, el cual tiende a ocasionar ciertas actitudes defensivas por su mensaje fundamental, el cual expone que los actos de cada persona crean su propia realidad. En adición, los equipos que subyacen este modelo, son capaces de indagar temas complejos y conflictivos (Senge, 1998), y están más dispuestos y abiertos a hallar diversas y más prácticas formas de abordarles. Sin embargo, no es de extrañar que las actitudes defensivas de los equipos, sean las mismas de las organizaciones, ya que su alcance trasciende y obstaculiza el aprendizaje colectivo.

Continuando desde otra perspectiva pero complementaria, los miembros del equipo trabajan en una interdependencia e interactividad continua, permitiéndoles completar tareas como una unidad colectiva (Ellis, A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Porter, C., West, B., y Moon, H., 2003). Este aspecto social de los equipos ha recibido reciente atención de investigadores interesados en las cogniciones socialmente compartidas y en

los procesos de procesamiento de la información. Como los miembros del equipo pueden interactuar unos con otros, el conocimiento y las habilidades sumadas por un miembro del equipo, pueden ser transferidas a sus compañeros, los demás integrantes., las cuales pueden afectar la eficiencia y la efectividad del proceso de aprendizaje colectivo del equipo de trabajo (Ellis. A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., Porter, C., West, B., y Moon, H., 2003).

Por ende, cualquier conceptualización del constructo de aprendizaje a nivel de las necesidades del equipo, incluye cada habilidad individual de los miembros del equipo, para adquirir conocimiento y también habilidades como la capacidad de compartir información con los otros integrantes. Así, como proponen Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, West, y Moon, (2003), en los contextos del equipo, las personas pueden aprender no sólo por su propia o directa experiencia sino por la experiencia de otros miembros.

Visión Compartida

Aunque las rutinas defensivas afectan el desempeño y el aprendizaje de los equipos, existe una forma para trascenderlas. “Lo que se requiere es una visión de lo que realmente se desea, tanto en cuanto a los resultados como en cuanto al modo de trabajar en conjunto, y un inflexible compromiso con la verdad de la realidad actual”, tal como lo manifiesta Senge (1998). En presencia de una visión compartida, las rutinas defensivas se transforman en un aspecto más de la realidad actual.

Según Chiavenato (2002), la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es decir, lo que la organización pretende ser, es el proyecto que desea materializar en un determinado lapso de tiempo. Este término hace alusión además, al sentido de futuro y a la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito. Debe entonces establecerse un propósito claro, comprometerse con él y hacer que

los integrantes del equipo confíen en sus capacidades para lograrlo, como para avanzar con decisión a pesar de los obstáculos que intervengan (Blanchard, 2004 b). Ken Blanchard en su libro *¡A todo vapor!* (2004b), expone como liberar el poder de la visión en la empresa, y aclara que como la formulación de la visión es un proceso continuo, es preciso seguir hablando sobre ella, porque a medida que esto se da, más clara se vuelve y más profundamente se entiende. Por ende, es importante destacar el papel de la comunicación en este proceso, ya que ayuda a la gente a interpretar los sucesos a la luz de la visión.

Sin embargo, par conseguir que la visión sea compartida, “el tejido de la visión conjunta se fabrica con ideas diversas” (Khadem, 2002). Khadem considera que el proceso que lleva a una visión compartida se distingue por la diversidad de ideas, así, cuanto mayor sea ésta, mayor calidad habrá en las discusiones. Es fundamental involucrar a los integrantes del equipo en la conformación de la visión, porque indudablemente será como el faro que guíe el curso de los proyectos, tareas y trabajos que desempeñen. Una visión es compartida cuando se tienen imágenes similares e intereses mutuos no particulares. Cuando la gente comparte una visión, está conectada.

Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés del individuo en su visión. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje y el trabajo en equipo (Senge, 1998).

Cabe mencionar que una visión interesante (Boyett, J., y Boyett, J., 1999):

1. Crea orgullo, energía y sentido de cumplimiento.
2. Es memorable.
3. Es ambiciosa.

4. Orienta las actividades diarias.
5. Hace fijar la atención en un punto común.
6. Aclara objetivos y la dirección.
7. Es idealista.
8. Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro.
9. Es motivante.
10. Refleja unicidad tanto del equipo como de la organización.
11. Anima y refuerza el compromiso de los integrantes del equipo.
12. Se alinea con la historia, valores y cultura organizacionales.
13. da sentido a los cambios que se esperan de las personas.
14. Refleja la unicidad organizacional.
15. Plantea estándares de excelencia que reflejan ideales elevados.

Senge (1998), agrega que las visiones son estimulantes y que al ser compartidas, modifican la relación de la gente con la organización, ya que no se siente como una empresa ajena sino más propia. Además, facilita el que las personas que sentían y generaban desconfianza en la empresa, comiencen a trabajar en conjunto y en pro de ella. Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. Así, progresivamente cuando los empleados hablan, las visiones se hacen cada vez más nítidas. Una de las consecuencias más claras de ello, es que al intervenir en el trabajo de los equipos, éstos se hacen más eficientes, es decir, que pueden lograr los fines y objetivos que se planteen al menor costo u otras consecuencias no deseadas y con la menor cantidad de recursos, beneficiando lógicamente la dinámica y la productividad de la empresa.

Valores

Otro aspecto que se relaciona con la eficiencia de los equipos de trabajo, es constituido por los valores, desde su establecimiento hasta su vivencia.

Desde la perspectiva de Blanchard, (2004 b), los valores: “son creencias profundamente arraigadas de que ciertas cualidades son deseables. Definen lo que es correcto o fundamentalmente importante para cada uno de los integrantes de la organización. Suministran pautas para las opciones y acciones”. Acogiendo éste concepto, los valores proporcionan amplias pautas sobre cómo debe proceder cada integrante del equipo para perseguir la visión y el propósito de la organización. Para ello, debe presentarse claramente, con el fin de que el equipo conozca exactamente cuáles deben ser los comportamientos que indican que el valor realmente se vive. Sin embargo, se aclara que debe actuarse consistentemente de acuerdo con ellos, para que no sea simples *buenas intenciones*. Además, “los valores de la gente tienen que coincidir con los valores de la organización” (Blanchard, 2004 b).

Los valores de la gente y sus actitudes hacia las empresas, trabajos y demás compañeros del equipo, pueden significar radicalmente una diferencia entre el éxito y el fracaso (Zoltners, y Andris., 1997). En el libro *La firma obesa* de Zoltners y Andris (1997), se expone con claridad que los equipos positivos y altamente motivados que comparten un sistema de valores constructivos, son sin lugar a duda, equipos de alto desempeño. A su vez, los valores deficientes y las actitudes negativas divergen las energías del trabajo del equipo mismo. Así, los empleados con actitudes y valores negativos contribuyen su parte de obesidad a la empresa, es decir, que convierten poco a poco a la organización, en un medio desorganizado que no aprovecha correcta y

adecuadamente los recursos con los que cuenta para lograr sus objetivos, en otras palabras, incrementa la ineficiencia.

Un ejemplo de valores puede ilustrarse con la rectitud, sinceridad y honestidad (Zoltners, y Andris., 1997), y podrían relacionarse con la forma en la que los equipos trabajan, en cuanto a que si los siguen, la relación con la eficacia de éstos se haría más fuerte, pero si por el contrario el equipo no trabaja honestamente, aunque posiblemente habría éxitos individuales en algunos integrantes del equipo, el equipo en sí estaría perdiendo su unión, coherencia y fuerza.

Una vez más, es preciso recordar que si los miembros de la organización se mueven en diferentes direcciones, terminan por no llegar a ninguna parte (Khadem, 2002). Lo que significa, que de nuevo, debe existir alineación entre los valores de la empresa y los valores de los individuos. Si el equipo logra comprender esta dinámica, su eficiencia se verá reflejada en la productividad de la empresa.

En adición, aunque las empresas cuenten con valores, normas aceptadas que orientan el comportamiento de los empleados día a día, deben ser expresados con claridad y enunciarlos en su orden de importancia (Blanchard, 2004 b).

Modelos Mentales

Los modelos mentales “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar” (Senge, 1998). Por ello, y como bien lo expresa Senge (1998), muchas buenas ideas pueden nunca llegar a la práctica, por los modelos mentales, es por tal razón que el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de las imágenes internas de los miembros del equipo con relación a cómo está funcionando el mundo, es de suma relevancia en las organizaciones inteligentes.

No se pone en duda que las personas se comportan de manera congruente con sus esquemas y modelos mentales, los cuales al ser activos, moldean por ejemplo los actos del equipo de trabajo y pueden afectar su forma de percibir y ver las situaciones, trabajos o tareas a las que se enfrentan.

Si cada integrante del equipo aprecia los proyectos con un modelo mental diferente, el lograr un acuerdo sobre cómo actuar al respecto, es quizá una utopía. A diferencia de si se alinean y se logra establecer un solo modelo de base que permita acceder a esa situación con una perspectiva clara desde la cual se va a actuar.

Así como el pensamiento lineal domina la mayoría de los modelos mentales que se utilizan en la actualidad para tomar decisiones críticas y trascendentales, las organizaciones inteligentes del futuro tomarán esas decisiones críticas fundadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio (Senge, 1998). Debe entonces apreciarse este planteamiento, si se quiere que los equipos sean más productivos y eficientes, y así puedan lograr un verdadero impacto en las empresas y en el medio.

Comunicación

Un aspecto del contexto en el que el equipo de trabajo lleva a cabo su labor y al cual se le está prestando bastante atención, es el medio de comunicación usado para realizar tales tareas (Ripoll, P., González - Navarro, P., Zornoza, A., y Orengo, V., 2004).

Según investigaciones sobre equipos que se comunican cara a cara que se relacionan con procesos de producción, se ha hallado que la coordinación entre los miembros del equipo se relaciona positivamente con su desempeño (Ripoll, P., González - Navarro, P., Zornoza, A., y Orengo, V., 2004). Esto sugiere que la comunicación abierta en el equipo, influye positivamente en sus resultados. Además, la conducta

socioemocional de los integrantes la cual se ve impactada con tal comunicación, favorece así, la obtención de los logros. Una de las conclusiones a las que se llegó después de ésta investigación, es que a mayor necesidad de coordinación exigida por la tarea, mejores resultados obtendrán los equipos que se comunican cara a cara en comparación con los que lo hacen a través del e-mail. Así, esto sugiere que sólo cuando las exigencias de coordinación entre los miembros del equipo son elevadas, como consecuencia del tipo de tarea que tienen que realizar, la forma como se desarrolla el proceso de interacción grupal influye en el rendimiento.

Otro de los resultados de la investigación, plantea que en cuanto al posible papel del modulador del medio de comunicación en la relación entre los procesos de interacción grupal y los resultados alcanzados, en tareas de generación de ideas se esperaba que esa relación se diera con mayor intensidad en los equipos que se comunican cara a cara, en comparación con aquellos que lo hacen por medio del computador (Ripoll, P., González - Navarro, P., Zornoza, A., y Orengo, V., 2004). Así, los resultados confirman la hipótesis que la investigación planteó en el caso de la relación entre la conducta socioemocional positiva y el rendimiento en tareas de generación de ideas, lo cual permite inferir que los efectos de los procesos de interacción de los equipos de trabajo y del medio de comunicación sobre los resultados, son directos.

Dando continuidad a la relación entre la comunicación como un aspecto psicosocial, y la eficiencia del equipo, también debe tenerse en cuenta que tanto el diálogo como la discusión dentro del equipo, son determinantes para cumplir los objetivos y ser más productivos (Senge, 1998).

El diálogo trae inmerso en sí, un elemento fundamental pero que con frecuencia los miembros del equipo carecen, la *escucha*. Allí se exploran creativa y libremente

aspectos tanto complejos como sencillos, y para ello es necesario suspender perspectivas propias. Así, el propósito básico del diálogo es trascender la comprensión de un solo individuo, según Senge (1998). Peter Senge (1998), presenta tres condiciones básicas para el diálogo:

1. Todos los integrantes deben suspender sus supuestos, lo cual supone dejar a un lado las prevenciones, prejuicios y modelos mentales previos con los que cuenten.
2. Todos los miembros deben verse como colegas, así, se facilitará una mayor percepción y claridad de lo que se busca, además de un tono positivo.
3. Tiene que haber un árbitro que mantenga el contexto del diálogo, por lo cual siempre debe mantener el equilibrio y el que el diálogo siga su flujo continuo.

De igual forma, la discusión es importante dentro de la comunicación del equipo.

En ésta, se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar (Senge, 1998).

Cohesión

Se presume que cuando la cohesión en el equipo de trabajo es fuerte, éste se motiva para trabajar bien y mejor, y es más capaz de coordinar en forma más correcta actividades para un desempeño exitoso (Beal, D., Cohen, R., Burke, M., y McLendon, C., 2003).

Diversos investigadores han medido la cohesión grupal como las percepciones individuales del grupo y las relacionan con aspectos individuales del desempeño. Sin embargo, en el artículo sobre *Cohesión y desempeño en los grupos*, se analiza a nivel grupal (Beal, D., Cohen, R., Burke, M., y McLendon, C., 2003). Según Festinger en 1950 (citado por Beal, D., Cohen, R., Burke, M., y McLendon, C., 2003, p. 989), la cohesión es

considerada como una culminación de factores, como la atracción de los miembros del equipo, las actividades del equipo y el prestigio del equipo, lo cual puede verse en el anterior artículo.

Los objetivos de dicho artículo que plantea la reciente relación entre una integración meta-analítica de cohesión y desempeño del equipo, plantean el hallar una comprensión más completa de la relación cohesión-desempeño con respecto a los diferentes tipos de criterio empleados en los estudios de cohesión de equipos; y además, reexaminar las contribuciones independientes de la atracción interpersonal, el orgullo de equipo y su compromiso, en relación al desempeño.

Para ello, su metodología contempló una revisión literaria, y la medición de eficiencia y efectividad en el trabajo en equipo de grupos deportivos. Sin embargo, en la investigación se encontró que las medidas de eficiencia reflejaron los efectos benéficos de la cohesión del equipo, más que con la medición de la efectividad. Además, los patrones del trabajo en equipo moderaron la relación entre el desempeño y la cohesión. (Beal, D., Cohen, R., Burke, M., y McLendon, C., 2003). Una consideración de las relaciones entre los componentes de la cohesión y diversos criterios al respecto, revelaron importantes situaciones en las cuales la cohesión de los grupos apuntan a un mejor desempeño. Ciertamente, cuando la eficiencia es un objetivo tan relevante para las organizaciones, la cohesión grupal trae consigo mayores ventajas.

Estos hallazgos no sólo complementan la comprensión de los constructos de dominio de la cohesión en los equipos y su desempeño, sino que también aporta al conocimiento de las magnitudes de los efectos entre constructos y sus respectivos dominios (Beal, D., Cohen, R., Burke, M., y McLendon, C., 2003).

Estrés y Tensión Laboral

Acogiendo las definiciones de Karasek en 1990, el estrés es entendido como un: “concepto sistémico referido al desequilibrio del sistema como un todo, en particular de las capacidades de control de dicho sistema”, y la tensión laboral como: “una condición de sobrecarga que experimenta el sistema de control de un organismo cuando éste intenta mantener un funcionamiento integrado al enfrentar muchos retos ambientales” (Hernández, D., Salazar, A., y Gómez, V., 2004). El mismo autor reporta que dichos factores psicosociales en el trabajo, definitivamente cumplen una función negativa en el padecimiento de enfermedades principalmente cardíacas, incrementan el consumo de alcohol y de cigarrillo y ocasionan problemas de tensión (Hernández, D., Salazar, A., y Gómez, V., 2004).

De lo descrito hasta aquí, puede afirmarse que los efectos del estrés y la tensión laboral como factores psicosociales, se relacionan directamente con la salud de los empleados, por lo cual inminentemente el desempeño de los mismos en sus equipos de trabajo, disminuye y por tanto, igualmente desciende su eficiencia.

Para confirmar lo expuesto líneas atrás, se ilustra con una investigación que buscó estudiar en una muestra masculina (279 personas) residente en Bogotá, la relación entre el riesgo cardiovascular y su ambiente laboral, por medio de un segmento del cuestionario utilizado en el proyecto “*Riesgos de salud y su relación con el desempeño de múltiples roles en los hombres*”, por Gómez en el 2002, y por una escala abreviada del cuestionario original de Karasek y Theorell en 1990, la cual está compuesta por 17 ítems que miden tres factores: demanda laboral, apoyo social laboral y capacidad de decisión o control laboral (Hernández, D., Salazar, A., y Gómez, V., 2004).

Se halló entonces, que la salud psicológica más que la cardiovascular, sí puede verse afectada por mayores demandas laborales, menos control y bajo apoyo social en el trabajo, reflejadas en una menor calificación de la calidad del rol laboral (Hernández, D., Salazar, A., y Gómez, V., 2004). En consonancia con lo expuesto anteriormente, también se manifestó que percibir control de las condiciones laborales se puede referir a condiciones internas, tanto del proceso mismo de trabajo, como a condiciones externas, que no por pertenecer a dicha categoría dejan de afectar en relevante forma las condiciones en las cuales los miembros del equipo deben trabajar dentro de la organización.

Todo ello indica, que la salud que es afectada por tales aspectos psicosociales, a su vez influye en la dinámica de los integrantes del equipo de trabajo, y tiende a decrementar su eficiencia, por lo cual, debe tenerse en cuenta este punto cuando se seleccione el ambiente de trabajo de los equipos y cuando se perciba que tales estímulos puedan ocasionar dificultades en el normal desempeño de éstos.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral ha sido definida comúnmente como una reacción emocional a la situación laboral, pero también como un positivo o placentero estado emocional resultante de l desempeño del trabajo o experiencias laborales de las personas (Ilies, R., y Judge, T., 2004).

Por ende, puede inferirse que la satisfacción laboral responde a un constructo actitudinal que refleja la evaluación de un individuo sobre su trabajo.

Ante esto, Ilies y Judge (2004), asumen que este aspecto psicosocial debe comprenderse como una tendencia evaluativa latente del trabajo de un empleado que covaría con los estímulos laborales y sus respuestas, y que es manifestado a través de

estados evaluativos durante el trabajo diario. En consecuencia, también puedes ser medido.

En un estudio que Ilies y Judge (2004) realizaron en el 2002, midieron la satisfacción laboral por medio de un enfoque experiencial y encontraron que el promedio de los niveles de la experiencia sobre satisfacción laboral son un indicador razonable de todo el constructo, pero de hecho, no lo midieron con una tesis evaluativa general para examinar la convergencia entre la satisfacción general en sí y la medición de la experiencia. Sin embargo, para ello, se propusieron evaluar y medir la afectividad, creencias laborales y el estado de ánimo de 33 empleados de dos universidades, por medio de pre y pos-tests que midieran tales variables.

Lo que hallaron revela que la medición de la prueba experiencial de la satisfacción laboral era un predictor válido de la satisfacción laboral en general. Además, desde todo el proceso de medición de la satisfacción, ésta fue independientemente predicha por el promedio de agrado y gusto que se refleja en el buen estado de ánimo y las positivas creencias que se tiene en y del trabajo; sin embargo, el estado de ánimo fue mejor predictor entre los dos (Ilies, R., y Judge, T., 2004).

Puede entonces considerarse ese estudio, como una contribución al entendimiento de los mecanismos psicológicos que relacionan y mezclan los antecedentes cognoscitivos y afectivos de las evaluaciones sobre satisfacción laboral, y además propone un método para asesorar su evaluación, el cual puede facilitar futuras investigaciones al respecto, y sus correspondientes consecuencias comportamentales.

Dentro de éste parámetro, puede así entenderse cómo afecta la satisfacción laboral en el trabajo en equipo, ya que en gran medida si se presenta un ambiente afectivo tormentoso en la dinámica laboral interna de los equipos, la percepción y la actitud hacia

el trabajo por parte de los integrantes del equipo, puede ser negativa y perjudique la eficiencia del mismo. O por el contrario, si existen creencias positivas sobre la relevancia del trabajo y su fin, y además hay interés, gusto, proactividad y ánimo por el trabajo, el equipo obtendrá mejores resultados y estarán más satisfechos con su labor.

Liderazgo

Aunque se plantee dentro de las nuevas tendencias de trabajo en las empresas, el trabajar en equipo, gran parte del éxito de éste depende de aquel integrante capaz de llevar a sus compañeros a producir mejor y más, a lograr el ritmo adecuado como una armonía en cualquier orquesta respetable, esa persona es el líder. Esto no significa que el resto de integrantes no asuman responsabilidades, al contrario, deben escoger un líder adecuado y apoyarle para obtener los mejores resultados.

Los líderes necesitan la habilidad para absorber, destilar e integrar señales del equipo de trabajo y del ambiente (Zoltners, y Andris., 1997). Por ende, esta habilidad se hace imprescindible para no desestimar tanto la visión como la estrategia de la organización, la cual debe alinearse al por qué del trabajo de los equipos.

A través de toda la literatura, pueden hallarse diversas y numerosas condiciones que enmarcan lo que supone ser líder, sin embargo, John Gardner mantiene que los atributos del liderazgo que presenta, son aplicables a cualquier medio (Boyett, J., y Boyett, J., 1999). A continuación se explicarán:

1. Vitalidad física y resistencia.
2. Inteligencia y buen juicio en las actuaciones.
3. Buena voluntad para aceptar responsabilidades, es decir que se arriesga a dar el primer paso aunque otros no lo harían.

4. Competencia en las tareas, para lo cual es necesario que conozca a lo que se enfrenta y sobre qué va a trabajar.
5. Comprensión por sus seguidores y sus necesidades, lo cual es de vital importancia a la hora de trabajar en equipo, ya que el nivel de compromiso entre colegas, ha supuesto previamente una cierta simpatía y cercanía que permita llegar con mayor profundidad al conocimiento de la historia de cada integrante.
6. Habilidad en el trato con las personas, la cual facilita el sacar lo mejor de los miembros del equipo para ser más eficientes y productivos.
7. Necesidad de logro, ante lo cual se presenta cierta presión o motivación de base para luchar por lo que se propone el equipo.
8. Capacidad para motivar al equipo del cual hace parte y con el cual trabaja. Para ello, la persuasión es una herramienta bastante útil.
9. Valentía, resolución y firmeza, lo cual puede reflejarse en la constancia y perseverancia en el trabajo, y que ayuda a continuar trabajando aunque se presenten obstáculos.
10. Capacidad para ganarse la confianza de la gente, básica y fundamental para mantener las mejores relaciones con el resto del equipo.
11. Capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades, lo que también facilita la selección de personas para trabajar, el delegar funciones y tareas así como el establecimiento de objetivos del equipo (aunque siempre se trabaja en conjunto).

12. Confianza, en los demás pero también en sí mismo. Es una persona que asume retos porque cree en sí mismo y confía en que el equipo estará de acuerdo con lo que él propone.
13. Influencia, dominio y asertividad, por lo cual siente un impulso por asumir responsabilidades.
14. Adaptabilidad, flexibilidad en el enfoque para tomar decisiones rápidas sobre asumir nuevas alternativas si se ha equivocado en la elección o no le funcionan.

A pesar de que John Gardner (citado por Boyett, J., y Boyett, J., 1999) presentó la lista anterior, manifiesta que: Las investigaciones han demostrado una y otra vez que no tenemos por qué pensar severamente o mecánicamente en los atributos de los líderes. Los atributos que necesita un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto, el modo de ser de los seguidores, etc. (p. 168).

Siguiendo ésta línea, el equipo y el trabajo en el que se esfuercen, influyen en la forma de liderazgo. Además, el contexto organizacional determinan en cierta medida la forma en la que actúa el líder, y por ende la forma en la cual el equipo debe encausar su sinergia. En gran medida, el líder presenta modelos de comportamiento dentro el equipo a los miembros de éste, y traza parámetros sobre los cuales éste debe girar. Direcciona positiva o negativamente el rendimiento del equipo. Por ello, es tan importante este factor psicosocial (ya que combina atributos personales e internos, con factores de la demanda exterior), porque puede influir para que el equipo de trabajo sea eficiente o no.

“El liderazgo es una actividad humana. El 90% del tiempo de un líder se invierte con otros. El líder promueve la confianza y el compromiso. El líder deficiente no puede lograr lo mejor de su gente” (Zoltners, y Andris., 1997, p. 119).

Motivadores

Los motivadores pueden considerarse un factor psicosocial, que desde los impulsos humanos básicos inducen a la acción (Zoltners, y Andris., 1997). Así, ellos comprenden factores de supervivencia, afiliación social, logros y poder, entre otros.

Supervivencia

La necesidad para sobrevivir es un motivador esencial por naturaleza, y aparece en cada persona (Zoltners, y Andris., 1997). Sin embargo, tal instinto por sobrevivir puede ser o no benéfico dentro de la organización, ya que depende de si el comportamiento de supervivencia se alinea con los objetivos de la empresa. Así, si el equipo trabaja con mayor empeño por *sobrevivir*, puede motivarse fuertemente y ser más eficiente pero si lo hace alejándose y olvidándose del logro que en común busca con la empresa, la ineficiencia y baja productividad aparecen.

Además, la empresa puede provocar una respuesta de supervivencia mal dirigida (Zoltners, y Andris., 1997). Puede observarse que cuando las personas se encuentran en los trabajos equivocados, o cuando las demandas, presiones y exigencias de la organización hacia el equipo son excesivas y lo extralimitan, el motivador de la supervivencia entra en acción. Si un integrante del equipo debe enfrentar constantemente cambios y variaciones el medio, clientes exigentes o compañeros del equipo de trabajo en extremo competitivos, probablemente tal instinto de supervivencia ascienda y sea reforzado (Zoltners, y Andris., 1997).

Afiliación Social

“Todos necesitan ser queridos y apreciados, La afiliación social une a la gente de la empresa entre sí, con sus clientes y proveedores. La necesidad de la afiliación social facilita y sostiene el trabajo en equipo” (Zoltners, y Andris., 1997, p. 110). Este reporte,

asegura indudablemente que puede ser un factor positivo y que contribuye a que el trabajo en equipo traiga consigo, mejore y óptimos resultados así como eficiencia.

Además, posibilita y mejora el entrenamiento y conlleva a una armoniosa y estable interacción entre los integrantes del equipo y asimismo, entre las personas de los diversos niveles de la organización.

Logros

La mayoría de personas con éxito están orientadas a los logros (Zoltners, y Andris., 1997), y su empuje por el éxito personal y colectivo crea productos, procesos y organizaciones ganadoras.

Es importante observar que desde que el mismo equipo de trabajo da inicio a su conformación y acuerdan por qué y para qué va a trabajar, su esfuerzo, sus capacidades, ánimo y sus recursos se dirijan a la obtención de logros. Si tales características se alinean desde un principio por conseguir un logro final coherente con sus expectativas y las de la empresa, podrán ser más productivos y más eficientes.

Poder

Los equipos de trabajo como ya se ha presentado, deben someterse a presiones extrínsecas e intrínsecas, por lo cual su rendimiento oscila entre momentos de productividad y éxito y momentos de posible fracaso. Sin embargo, ante estas situaciones el equipo debe ser capaz de tomar decisiones como una unidad, por lo cual las personas tomas dichas decisiones para la empresa, *la gente en el poder controla la empresa* (Zoltners, y Andris., 1997). So pena, el uso del poder de manera positiva dentro de la organización, mueve a la misma organización hacia delante.

Asta aquí, se ha visto entonces cómo tan sólo algunos motivadores movilizan el equipo negativa o positivamente y pueden ocasionar los resultados que éste desea

alcanzar o por el contrario, lo pueden hacer salir de su línea objetivo. Son un factor psicosocial fundamental, que como pudo observarse, se relaciona con la eficiencia del equipo.

Características Laborales

Es relevante considerar que otro factor que se relaciona con la eficiencia de los equipos de trabajo, tiene énfasis en las características laborales, ya que es en ellas en las cuales se median relaciones interpersonales, la toma de decisiones, la práctica de competencias y demás aspectos que convergen para trabajar por un logro.

La idea de que los efectos de una estructura organizacional particular o de la práctica, dependen al menos en ciertos aspectos, en cómo influyen las características laborales, no ha sido una reciente. Parker (2003), también hizo una revisión teórica y halló que el mismo Rousseau había demostrado que las características laborales influían en las relaciones entre estructura organizacional, tecnología, actitudes y comportamientos tanto individuales como colectivos. En el mismo artículo de Parker (2003), sobre los *efectos longitudinales de la producción en línea sobre los resultados de los empleados y el rol de las características laborales*, en el que sometió tres grupos de trabajo de producción en línea, líneas de ensamblaje y formalización de recursos laborales de una empresa, por medio de entrevistas y el análisis de un factor confirmatorio de medidas, halló que características laborales como la participación en la toma de decisiones y su soporte, así como el uso de habilidades, ejercen una influencia positiva en los tres procesos.

El marco mediacional en ese estudio, incluye el seguimiento de características laborales clave, tales como: autonomía en el trabajo, utilización de las capacidades y habilidades, participación en la toma de decisiones y sobrecarga de los roles en el trabajo

(Parker, 2003). Cada una de estas características, afecta entonces, los resultados de los empleados, incluyendo cuando se trabaja en equipo.

Por ejemplo, el uso de habilidades de un empleado para adquirir nuevas y además para que trabajando en equipo se adquirieran otras capacidades que beneficien a los otros empleados, es un valioso aporte a la obtención de resultados satisfactorios que eleven la eficiencia del trabajo.

CONCLUSIONES

El presente artículo pretendía presentar a través de una revisión de diversas investigaciones y fuentes literarias, la relación de aspectos Psicosociales y la eficiencia de trabajar en equipo en las organizaciones.

Se consideraron entonces, aspectos como el aprendizaje en equipo, ya que era de interés mostrar además cómo la eficiencia se podría incrementar al establecer equipos de trabajo dentro de las empresas, y se observó que aunque es importante atender a los procesos individuales de aprendizaje, resulta más trascendente contemplar que cuando un equipo en sí, aprende como una fuerza integradora de diversas potencialidades y capacidades, las empresas obtienen mayores logros y avanzan más. Así, Ellis, Hollenbeck, Ilgen, Porter, West, y Moon, (2003), proponen que si se trabaja en una interdependencia e interactividad continua, se permite completar tareas como una unidad colectiva. Es importante que éste sea un punto de reflexión, ya que en la actualidad, algunas empresas aún consideran que capacitando a sus empleados para que tan sólo obtengan logros individuales en los que sus habilidades sean demostradas a totalidad, llegarán a ser más exitosos y podrán alcanzar mayores triunfos para ellos y para las compañías, pero el punto es que se ha visto que el trabajar en equipo y analizar la forma en que así aprenden todas las personas involucradas, conlleva a llegar más lejos y

definitivamente aproximan a las empresas a alcanzar estándares de productividad y eficiencia más altos que si se facilita únicamente el trabajo individual. Aunque casi siempre lo particular del trabajo sobresale, no puede olvidarse que esto es un aporte más a la consecución y al esfuerzo por tener mejores resultados. Trabajar en equipo sí es una muestra de que es el camino más oportuno que la posmodernidad ha dibujado para progresar.

Es posible relacionar todos los factores presentados en la revisión teórica, ya que indudablemente todos ejercen cierta fuerza bien sea positiva o negativa, en la eficiencia de trabajar en equipo.

Por ejemplo, para poder llegar a concebir una visión compartida, es necesario tener en cuenta que hay ciertos motivadores personales y colectivos que deben ser satisfechos por medio de la unificación de ideas que aclaren la visión por la cual se va a trabajar. Es claro que hay motivadores de supervivencia, de logro, de poder y de afiliación social, que contribuyen a que el equipo de trabajo se exija más y lo haga para suplir ese tipo de necesidades pero que de igual manera, estén en la capacidad de hacer crecer al equipo para poder impactar con mejores aportes a la organización, como lo presentaron Zoltners y Andris (1997). El poder de la visión compartida, llega a los niveles menos esperados de la organización, esto, porque se involucra a los integrantes de los equipos y les da la oportunidad de sentirse más identificados con la empresa, además la sienten más suya, como lo afirmó Senge (1998). Khadem (2002) expresó que “el tejido de la visión conjunta se fabrica con ideas diversas” (p. 25), y resalta que las personal son el recurso más valioso con el cual cuenta la organización. También es necesario destacar que de las diversas propuestas que tengan los empleados sobre lo que debe ser la visión a la que se espera llegar en un futuro, salen las mejores ideas y que

además motivan para que trabajen desde el presente por ellas. Es por ello que el trabajar en equipo sí es un método efectivo para que se logren alinear visiones y sueños personales con los organizacionales.

Cuando se establece una visión, se comunica y comparte para que en equipo se trabaje por ella, se alcanzan índices de eficiencia más altos.

Aprovechando lo dicho anteriormente, ya que se toca un aspecto fundamental, se manifiesta cómo interviene la comunicación en diversos procesos dentro de la organización. Fue interesante ver cómo el estudio de Ripoll, González - Navarro, Zornoza, y Orengo en este año, destaca que cuando hay procesos de comunicación más directos y personales como cuando es cara a cara, hay un mayor impacto y se asegura que la información que se desea dar sea abordada correctamente. Cuando se trabaja en equipo, la comunicación es fundamental. Es claro que si se presentan inferencias y corrillos, o cuando peor aún, hay negación para comunicar lo que se piensa, las dificultades aparecen y se corre el riesgo de tocar los límites de la desintegración de los equipos. Para ello, la escucha, el diálogo y hasta la discusión bien manejada, deben tenerse en cuenta, según Senge (1998). Cuando se permite flujo de información, hay más posibilidades de elevar la eficiencia. Por ello, atender estas sugerencias, aporta al conocimiento de cómo deben manejarse las fluctuaciones cuando se trabaja en equipo, principalmente.

Sin embargo, para estar abiertos a éstas sugerencias, es casi un requisito, estar también abiertos mentalmente para asumir nuevas posiciones y planteamientos. Por ello, llama la atención la interesante propuesta de Senge (1998), la cual indica la relevancia de los modelos mentales con los que se cuentan dentro de los equipos de trabajo. No todos los integrantes piensan de la misma forma ni cuentan con los mismos esquemas mentales.

Sus experiencias previas y los patrones de comportamiento que moldearon y modelaron sus cogniciones y conductas, se relacionan con la forma en la cual perciben las tareas, proyectos y trabajos que plantea la organización. Por esto, es muy importante lograr alinear dichos modelos mentales o por lo menos llegar a un consenso que permita ver con mayor claridad el panorama sobre el que trabajarán. No pueden subestimarse tales modelos, porque de ellos puede depender el que se intervenga de una u otra forma y que se llegue a la mejor solución. Debe recordarse, que uno de los propósitos de éste artículo es reconocer cómo puede llegarse a ser más eficiente en el trabajo en equipo, y el factor psicosocial de los modelos mentales, se relaciona casi determinadamente con ello.

Es posible plantear también, que como se vió, el estrés y la tensión laboral se relacionan negativamente con la dinámica de trabajar en equipo (Hernández, D., Salazar, A., y Gómez, V., 2004), ya que deben soportarse demandas externas e internas que no siempre movilizan a los empleados a trabajar mejor, sino que al contrario, pueden obstaculizar el que consigan llegar a logros. Puede observarse que por ejemplo en la situación actual del país, el estrés es un factor que suena y se siente todos los días. Es bastante frecuente tener un amigo, familiar o conocido con estrés o al menos se han escuchado experiencias al respecto. Esto indica que debe ser un aspecto al cual debe hacerse énfasis para disminuir su incidencia, y por ende, se considera que éste artículo puede servir para alertar ante ello pero también para conocer algunos puntos sobre los cuales ejercer control. Cuando hay estrés y tensión laboral, los equipos de trabajo pierden eficiencia y por ende la organización. A esto se suma, que si no hay satisfacción laboral por las demandas a las que se someten los integrantes del los equipos, la calidad de vida disminuye y la percepción del trabajo se torna negativa, como afirman Ilies y Judge (2004). Sin embargo, puede cambiarse tal situación, con la ayuda de un buen líder que le

muestre a sus colaboradores su importancia en el trabajo y la forma en que el obtener resultados óptimos por el bien de la empresa y el de ellos mismos como parte de esa empresa, puede hacer que cambien sus valoraciones sobre la razón de su presencia allí. Se puede manifestar esto, porque como Boyett y Boyett (1999) destacaron, el papel del líder es vital en cualquier ámbito y situación laboral. Algunas de las características laborales que halló la investigación de Parker (2003), fueron la capacidad de tomar decisiones, la autonomía laboral y la utilización de habilidades, las cuales coincidieron con ciertos atributos de los líderes que John Gardner propuso (Boyett, y Boyett, 1999). Esto demuestra que tales características son muy importantes y que facilitan la eficiencia laboral. Un buen equipo tiene un buen líder. No se puede negar.

Finalmente, este artículo puede considerarse como un aporte al conocimiento de la dinámica de trabajar en equipo dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta aspectos psicosociales que permitan la eficiencia y la productividad al obtener resultados en el trabajo, para lo cual, deben tenerse en cuenta dichos aspectos e intervenir sobre ellos adecuadamente para potencializar las habilidades individuales y del equipo mismo.

REFERENCIAS

- Beal, D., Cohen, R., Burke, M., y McLendon, C. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989 – 1004.
- Blanchard, K. (2004 a). *¡A la carga!*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K. (2004 b). *¡A todo vapor!*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Boyett, J., y Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Ellis, A., Hollenbeck, J., Ilgen, D., porter, C., West, B., y Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88, 821 – 835.
- Hernández, D., Salazar, A., y Gómez, V. (2004). Relación entre los aspectos psicosociales del ambiente de trabajo y el riesgo cardiovascular en hombres. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36, 107 – 123.
- Ilies, R., y Judge, T. (2004). An experience – sampling measure of job satisfaction and its relationship with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 367 – 389.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Parker, S. (2003). Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediatig role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88, 620 – 634.

Ripoll, P., González - Navarro, P., Zornoza, A., y Orengo, V. (2004). La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación, sobre la eficacia de los grupos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36, 185 – 208.

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. (3ª ed.) México: Ediciones Granica.

Zoltners, y Andris. (1997). *La firma Obesa*. Bogotá: McGraw Hill.